実際の契約条項の打合せにおいても、例えば、日本の会社同士であれば、お互いの要求事項に多少の距離があっても、その中間点で中折れして、比較的容易に両社間の接点が見いだせる場合が多いのですが、外国企業との折衝においては、日本式の中折れ的な話し合いは難しいのです。例えば、ある契約で売買の数量の設定に関して、一方が500台で他方が800台であることを年間数量のミニマム数量として交渉しているとします。日本企業同士であれば、ある程度の話し合いの後で、特に両社にとって合理的で論理的な根拠なしに、例えば650台で中折れ式に妥協する場合が多くあります。しかし、相手が欧米企業であれば、どの数量になるかは別として、決定するべき数量に対してある程度鮮明な論理と合理性が必要です。従って、色々な交渉の場面で、できるだけ論理的で合理的な根拠を示し、相手側を説得できるような頑強な交渉人(a logically tough negotiator)が必要となります。交渉の場においては、相手に対して論理的で合理的な視点で説得しなければ、いくら多言しても意味をなしません。時として、妥協できない事情を非常に日本的な慣習をあげて説明する事がありますが、効果的であるとは考えられません。

さて、契約締結後、実際の業務、すなわち取引が進行していきますが、同一人が契約と実際の業務を担当する場合でも、一年二年と経過していくにつれて、時として実際の業務処理が契約内容と乖離する事があります。又、実務を担当する者と契約時に相手先と交渉した担当者とが別の人になる事もあります。

順調に業務が進行している場合には、何も問題になりませんし、問題が生起する可能性にすら気付くこともありません。しかしながら、万一何かの問題が発生した場合には、当然ですが、契約書が優先します。従って、実務の進行処理が常に契約書に従っているか検証しなければなりません。実務が契約書の内容に沿っていない場合には、その内容が重大な変更であるならば基本契約書そのものを、さほど重大ではないが変更点であるならば付属書を、随時必要に応じて両当事者が署名して差し替えなければなりません。順調に契約事項が進展している時ほど、問題が発生する芽が存在している考えるべきです。電話やFAXで変更した内容は、なかなか後日の証拠(evidence)とはなりにくいものです。特に海外との取引においては、順調である時こそ危機管理をすることが望ましいのです。

欧米の、特に米国では、ある程度の企業であれば、社内に法務の専門家(常勤弁護士)がおり、実に自社に都合のよい証拠を取り揃えております。我々も、日頃から文書管理(アーカイブシステム=弊社NEWSLETTER 95-002を参照して下さい。)を含めて、怠りなく危機に対する管理をすべきであります。

相手先企業の動向を色々な情報ソースを駆使して定期的に、若しくは必要に応じて調査しなくてはなりません

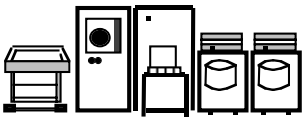
企業規模が大きくなればなるほど、その企業のディスクロジャーは充実しています。このようなディスクロジャーを利用したり、親しくなった関係者から相手先企業の経営陣の動き等を入手し、断片的に収集した情報を時系列的に整理し、動向を見抜いたりすることが肝要です。

少なくとも、このような気持ちを持って日常の業務を履行することが必要です。漫然とした業務遂行をするのではなく、問題意識を持って業務に当たることが大切です。例えば、親しくなった関係者の個人の住所などをクリスマスカードを送付することに言及して教えてもらい、把握しておくことも必要です。万一突然にその担当者や上司が退職したりすると何らかの徴候かもしれないので、住所を知っていればその個人的に親しくなった人に直接尋ねることもできます。その担当者から来る手紙の内容によって、多少の推論も可能となるのです。

ところで、契約書の付属書に記載したり、添付したりする図面や仕様書などについて言及すると、日本の企業が、米国のUL規格の認証、ヨーロッパのISO9000シリーズの認証や、それに基づくCEマーキングの取得等を熱心に推進していることに比べて、欧米の企業は、日本の基準や業界コードをほとんど知りません。さらに単純なことを述べると、加工現場では国によってメートル法も完全には使用されていないのです。完成品を海外調達する時には、後々の保守についても充分な配慮が必要です。特に日本においては、平成7年7月1日からの製造物責任制度の実施により、保守が必要となる装置、機械類--特にネジ一本に至るまで--は、日本で容易に調達できるものの使用を義務づけなければならないし、保守用の電装関係の部品などに関しても、特に注意する必要があります。こうした例は、製品ごとによく検証してみることが大事です。海外調達の企画段階で、社内に設置した検討グループが、さまざまな可能性のある問題点をリストアップし、どのような手法でできるだけコストをかけないで解決するかが、海外調達の成否を決定する別の重要な要素となります。裾野の問題をなおざりにして契約だけを急ぐと、将来、海外オペレーション自体を根底から見直さなければならない事態が生じてくるでしょう。

海外オペレーションがうまくいくと、資材、部品、完成品などの調達先が多元的になり、会社の効率的な経営/運営の効果が大であります。円高による利益の拡大という直接的な効果の他に、例えば半製品を海外調達するならば、自社の工場内での仕掛かり在庫の削減、それに関連する事務処理等の大幅な低減等の間接的な効果も期待できます。又、会社全体のリストラにも大いに貢献することとなるでしょう。(文章責任:松葉満彦)

当社では、このような海外企業との契約書の作成から、色々な条件交渉の場面での通訳等豊富な経験があります。貴社で現在、海外調達や、海外調達のための海外工場や会社を設立されるご計画がありましたら、当社の豊かな実務経験やノウハウをご利用下さい。



海外企業との契約には

技術譲渡契約、技術導入契約、輸入販売契約、輸出販売契約、OEM契約、製造拠点/調達拠点/販売拠点などの合弁契約、現地法人設立契約、外国人雇用契約、外国人雇用の就業規則、業務/役務/サービスの委託契約等があります。いずれの場合にも、ご計画がありましたら当社に是非ご相談下さい。

## 株式会社福山産業翻訳センターの卓越したサービス

お客様のご希望を充分お聞きした上で、納品仕様、スケジュールなどを決定します。

**翻訳**は専門技術翻訳者、プルーフリーダー、ネイティブチェッカーの三者一体による品質保証システムで、高品質の翻訳をします。

**編集**はご要望のレイアウト、書式に応じて、貴社のDTPソフトにて対応し、ご要望のファイル形式で納品します。

**品質保証**は納品前に必ず、翻訳内容、納品仕様などがお客様のご希望に沿っているかを最終チェックします。

**納品**はお客様のニーズに合わせて、多様な納品形態 / 方法にて対応します。(例えば、MO、 FD、ハードコピー / E-mai (Nifty、Internet)、宅急便、郵便、FAXなど)

# CALS (キャルス)

## (アメリカの復権をかけた見えざる偉大な戦略)

CALS (アメリカの復権をかけた見えざる偉大な戦略)

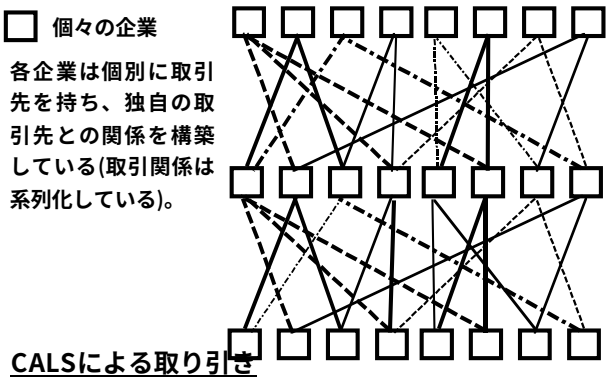
アメリカは、日本やドイツさらには新興工業国のあらゆる分野での追い上げで、先端産業や従来からの基幹産業までことごとく打ちのめされています。現在は確かに日本よりも米国の方が国内の景気感は良いのでありますが、アメリカは、基幹産業全体として見てみるとすっきりしないものを感じておりますし、アメリカ政府は、1960年頃までのアメリカの覇権を取り戻したい一心であります。今回のトピックスのCALS (Computer-aided Acquisition and Logistic System) は、こうしたアメリカの復権をかけた見えざる偉大な戦略であり、その概要を説明したいと考えます。(現在ではContinuous Acquisition and Life-cycle Supportと呼ばれています。)

まず、CALSの発祥源は、アメリカの国防省(ペンタゴン)で、国防省と取引関係のある数万社以上のあらゆる業種のメーカーとの取引関係の円滑化、ペーパーレス化を目的としています。アメリカのハイテク戦艦であるイージス艦を例に取ると、その中に登載されたハイテク艤装機器、ハイテク攻撃/防備機器の取扱説明書や保守/保全マニュアルをいつでも検索し、利用するためには、それらのマニュアル類をその艦に常備していなければなりません。その印刷物となった説明書やマニュアル類の重量だけで、イージス艦の喫水線が数センチ下がると言われています。また、ハイテク戦闘機でいうならば、ハイテク攻撃/防備機器の取扱説明書や保守/保全マニュアルを積載すると、戦闘機は飛び立てない程の量となります。こうした現実を踏まえて、アメリカの国防省は数万社以上のあらゆる業種のメーカーとの取引情報やそうした取扱説明書や保守/保全マニュアルなどを一定の方式(フォーマット)に従ってオンラインで受領し、各必要な部署に電子レベルで提供するべく計画し、実際、既に相当なレベルまで実施しております。この方式は単に国防省と取引関係のあるメーカーとの範囲に止まらず、全ての産業界に導入することによって産業界全体を網羅する巨大なデータベースを含むコンピュータシステムの構築を意図しています。又、同時にこれがアメリカの国内だけに止まらず、ヨーロッパ、日本等を包含して運用されることも意図しています。これは、何処の業者若しくはメーカーがどのような部品、装置、機器を、いかなる仕様及び規格で、どの程度の価格をつけて販売しているか等を管理運営するためのものです。

アメリカがこの仕組み(システム)を構築する上で、ヨーロッパ諸国や一部のアジア(韓国、台湾、シンガポールなど)は、早くから対策を講じて、それぞれの国の利益を組み込めるように努力していますが、日本は現時点では蚊帳の外にあり、情報収集の域を出ていません。CALSの下で構築される巨大なデータベースには、各国共通の品質保証規格などの規定類も検討されていますし、そのデータベースに登録されていなければ、アメリカを中心とした色々な国際的な入札の機会をなくし、ビジネスチャンスはなくなってしまいます。このまま手をこまねいていると、欧米中心で官民の電子的な調達ルールが決定してしまい、キャッチアップすることが非常に困難な状況が引き起こされる可能性があります。

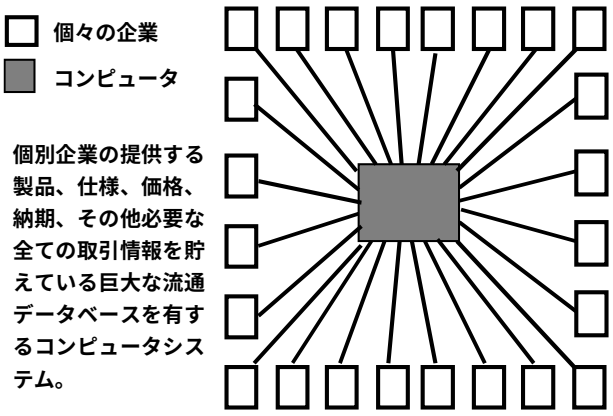
まさにアメリカの二十一世紀に向けての復権をかけた見えざる偉大な戦略が数年前よりスタートしている訳であります。ではここでCALSのポイントに迫ってみたいと思います。

### 現在の企業系列/企業取り引きシステム




各企業は個別に取引先を持ち、独自の取引先との関係を構築している(取引関係は系列化している)。

### CALSによる取り引き




個別企業の提供する製品、仕様、価格、納期、その他必要な全ての取引情報を貯えている巨大な流通データベースを有するコンピュータシステム。